

07

整全式學校改進

在過去廿多年的教育改革歷程中，每所學校的整體發展與外在環境和內在因素息息相關，學校除了要面對世界趨勢的變遷及教育政策更新，亦需因應學校內部在不同時期的情勢而訂定適切的發展重點。因此，在某一時期裏，學校領導不一定要帶着前設的主題，而宜以「整全式」的理念，從檢視情勢開始，部署發展焦點與策略，並扣連學校層面、科組層面及教師個人層面，推動學校改進。以下為一例子：

學校改進例子之七：

具廣度及深度的全面改進

（強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援）

校情

學校 G 歷史悠久，原為區內頗受歡迎的學校，但隨着區內人口老化，適齡學童人數銳減，加上校舍及設施欠缺吸引力，以致收生不足，正面臨縮班危機。

校長是在原校升任，曾在校內先後擔任副校長及中層職位，於兩年前接任校長崗位。學校 G 有不少優良傳統，人情味濃厚，教師之間及師生之間關係良好。教師普遍勤奮，對學校很有歸屬感，離職率低，團隊較穩定。

近十年因縮班危機，各科均改由較年青及有魄力的教師擔任科主任，積極進行課程發展。唯校內其他主任們多為資深教師，他們雖然對負責的行政範疇非常熟悉，但對行政、知識管理、資產控制等均有固定的模式和習慣，不易更改，也喜歡在各自領域內獨立運作，互不干涉。而且這些主任對新的課程發展和教學模式也有點保留，沒有深入理解。科主任面對職級和年資均較自己高的前輩不敢作出太多要求，而校長面對這班共事多年的主任，亦感到為難。

校長期望 QSIP 協助改變學校文化，使教師團隊能成為學習型的社群，不論資深主任或新教師、中層領導或最前線同事均能同心協力，共同協作，接受、願意和懂得改變。

發展重點及校本支援方案

QSIP團隊與校長詳談後，由QSIP團隊為學校作情勢檢視（透過訪談、實地視察、檢視文件、觀課等）。情勢檢視發現的重點如下：

學校情勢

- 1 管理與組織方面：學校自評（PIE）文化仍未形成，周年計劃的目標欠清晰具體，較難監察工作成效，亦少有運用量化及質化數據回饋日後的規劃。中層領導對學校有歸屬感，主任層及功能組別負責人（例如學務、總務、圖書館主任）多為資深教師或早年晉升的主任，執掌有關範疇多年，無論思維和解決問題的方法都慣於因循故有做法。此外，科組之間欠缺協作文化，並且各組各自處理行政管理、文件存檔及財務資源等方面，較難統一規管。
- 2 學與教方面：在科主任的帶領下，大部分教師都樂意嘗試不同的教學模式，也嘗試透過共同備課優化教材，但是教學效能和各級共同備課的質素差異很大。部分資深教師（包括主任）習慣使用舊教材和傳統方法，縱使加入新的課程也不願放棄舊教材，以致課程越見臃腫。加上欠缺觀課文化，科主任難以評估新課程及共同備課的真正成效。幸好中文科科主任積極推動閱讀，並在課內加入大量閱讀教材，令學生閱讀興趣提升，科內改革氣氛較熾熱，可作為起動改進的切入點。不過圖書館藏書及配套上尚需作配合。
- 3 學生支援方面：學校關愛文化強，訓輔組、SENCO（特殊教育需要統籌主任）及社工積極推動關愛校園，班主任對學生照顧無微不至。不過，在課堂教學及品德培育方面都把資源傾側在後進生身上，對尖子的學習和情緒照顧較少。

就以上重點，QSIP 團隊與學校開展三年的協作，在校內逐步建立持續改進的專業能量：

第一年：喚醒需要，聚焦發展

配合校情訂定學校發展計劃：

- 主要由 QSIP 與校長及學校中層一同分析學校情勢，釐清學校發展方向，並引導中層訂定他們各自負責的科組／組別的發展優次
- 於學期末與校長及相關組別領導檢討全年工作，並協助校長、副校長及課程統籌主任帶領全體中層檢視周年計劃成效，並訂定來年周年計劃的目標及推行大綱

中層培育：

- 培訓中層教師重新認識中層領導角色與權責、知識管理及「策劃—推行—評估（PIE）」的理念，以訂定既切合學校需要，又能確切執行、監察和評估的科／組周年計劃

提升教師團隊對教學效能的關注：

- 為全校教師進行培訓，分析「一堂好課」的要點，及如何有效地進行觀課和議課，為建立較健全的觀課文化作準備

發展跨課程閱讀（RaC）：

- 在四年級試行 RaC，設計為期三天的跨科組協作閱讀活動，在成長課及中文科其中一個單元內進行，透過閱讀推廣中華文化價值觀

- 藉發展 RaC，推動科／組間的協作文化，及重點培育訓導主任、中文科科主任及圖書館主任的領導角色
- 期間 QSIP 團隊在策劃、執行、監察和評估均全程參與，作出示範、提供意見、從旁協助，並在活動後邀請訓導組及中文科科組向全校分享實踐經驗

第二年：培訓領導，重點改革

強化 PIE 及領導角色：

- 為校長、副校長、主任、科主任提供培訓，協助各領導檢視學校層面及科組層面的周年計劃，示範如何在交流會議中向教師提出建議
- 培訓學校領導帶領會議技巧，以影隨及啟導（mentoring）的形式給予意見
- 於學期末，由副校長及中層帶領全校教師進行情勢分析、自評檢討，並定出下學年的周年計劃，QSIP 團隊從旁觀察及給予意見

延續 RaC 的發展：

- 訓導主任、中文科科主任及圖書館主任繼續帶領四年級教師延續及優化課程，期間學校發展主任（SDO）以「個人化啟導」的形式提供協助，以達到由校內教師帶領持續發展的目標
- 進行技術轉移，由訓導主任、中文科科主任召開閱讀推廣活動會議，把四年級活動推展到五年級；SDO 從旁協助以 PIE 概念撰寫活動計劃書及影隨部分工作會議及檢討會
- 在閱讀活動中的成長課及中文課進行觀課及議課，並邀請其他科主任一同參與

培育教學領導：

- 為科主任及主任舉行工作坊，帶出觀課及議課技巧
- 以「實務培訓」的形式，影隨中文、英文、數學及常識科的幾位科主任為個別教師進行觀課及議課，並隨後為他們出回饋，以助實踐及深化觀課及議課技巧

第三年：優化機制，延續發展

檢討三年學校發展計劃：

- 副校長及中層帶領全校教師進行情勢分析、自評檢討，完成三年計劃報告，並訂出新的三年計劃，QSIP 團隊從旁觀察及給予意見
- 為學校領導及中層人員提供知識管理培訓，以「有效管理與承傳」為原則，協助各主任及科主任重新檢視資源管理系統，改善科組文書及資源組織架構

繼續深化 RaC 的發展：

- 由訓導主任及中文科繼續帶領四、五年級教師延續及優化課程，期間 SDO 以「個人化啟導」的形式提供協助
- 從旁觀察訓導主任及中文科科主任如何帶領相關教師把跨科組閱讀活動推展至六年級，並嘗試與其他科組結合成更全面的跨科活動

培育教學領導：

- 在前一年的發展基礎上，繼續以「實務培訓」的方式提升科組領導的帶領角色：
 - 開展集體觀課議課的實踐，影隨中文、英文、數學及常識科的幾位科主任進行同儕觀課及集體議課，隨後為科主任作出回饋以助深化技巧，及建立科組觀課議課文化
 - 影隨科組領導帶領會議及提供回饋，協助建立具效能及學習型的會議文化

07 整全式學校改進

學校改進例子之七 | 具廣度及深度的全面改進 (強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援)

第一年

具體協作過程

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	籌備會議	學校領導、核心小組	了解校情： QSIP 主要聯絡人 (校主) 與校長面談，初步了解學校背景、校情及校長對協作的期望	1 次 × 1.5 小時 (協作開始前)
	核心小組會議及日常溝通		緊密溝通、檢討與跟進： QSIP 主要聯絡人 (校主) 透過實體及視像會議、電話、即時通訊軟件、電郵等，與學校領導及核心小組緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，以調適支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	7 次 (全年進行)
情勢檢視	師生訪談、觀課及個別回饋、學校文件檢視	學校領導、負責不同範疇及不同年資的教師、學生	從不同角度深入了解校情： 承接學校領導的初步描述，QSIP 透過訪談、實地視察、檢視文件、觀課等方式為學校進行全面情勢檢視，了解及探討學校在不同範疇的發展現況及改進需要 • 訪談對象：負責不同範疇及不同年資的教師、不同級別的學生 • 觀課：初、高小不同學科的課堂 • 檢視文件：最近期的學校發展計劃及報告、科組/組別計劃及檢討報告、外評報告	訪談 10 節 觀課 16 節 檢視文件 8 份 (9 月)
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊 (一)：「一堂好課的理論與實踐」(1)	全體教師	以提升教學效能為協作的切入點，令中層及教師較易接受： 為全體教師介紹「一堂好課」的準則，讓教師團隊建立一堂好課堂的共識，並分享各種有效教學策略，以強化校內觀課活動的整體效能	1 次 × 3 小時 (9 月)
中層領導培育	中層領導工作坊 (一)：「從檢討到計劃」(1)	全體主任、科主任及中層教師	以「周年計劃」這個較實用的主題，培訓中層自評理念： 為全體中層教師介紹「策劃—推行—評估 (PIE)」的理念及實踐策略，包括檢討計劃的步驟和工作、檢視校情的工具、訂定成功準則及評估方法、由三年發展計劃到周年計劃及科組計劃的貫串等	1 次 × 3 小時 (8 月)
	中層領導工作坊 (二)：「主任、科主任的角色及職責」	全體主任、科主任	統一理念，調整學校與中層彼此的期望： 引導主任及科主任反思他們應該肩負的領導角色，及如何帶領科組持續發展、如何與其他科組協作	1 次 × 3 小時 (10 月)
	中層領導工作坊 (三)：「從檢討到計劃」(2)	全體主任及科主任	實踐所學，建立新思維： 以 PIE 的理念，檢視全年周年計劃成效，並訂定來年周年計劃的目標及方向	1 次 × 3 小時 (翌年 6 月)

(接下頁)

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
跨範疇學習的設計及實踐 (發展四年級 RaC)	籌備會議	中文科主任、 訓導主任、社工、 圖書館主任及 協作組別的 負責教師	借助外圍需要，選取校內較易實行及成功項目為試點，以小步子開展培訓： 與科主任及協作組別的負責教師會面，了解科組的發展現況及需要，探討規劃跨範疇校本課程的可能性及規模； 決定以四年級為試點，並以閱讀推廣中華文化價值觀為主題商討所需的人力資源、課時及相關課程內容	1 次 × 1 小時 (9 月)
	跨科組教學設計共同備課	中文科主任、 訓導主任、社工、 圖書館主任及 協作組別的 五年級教師	跨科課程發展： 繼續以閱讀推廣中華文化價值觀為主題，設計跨範疇學習課程及相關教學活動； QSIP 與相關科組的科組領導會面，承接第一年經驗，延續到小五年級，與教師共同備課； 備課時主要由科主任帶領，學校發展主任 (SDO) 進行影隨，並在會議後就科主任帶領會議技巧給予回饋	4 次 × 1.5 小時 (9 月至 翌年 2 月)
	觀課及議課		教學效能檢視： 配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋 (每次 30 分鐘)，共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，落實 PIE 自評循環，協助科組成長	中文課 2 次 成長課 2 次 (11 月至 4 月)
	檢討會議		與參與協作的教師檢討發展工作，總結經驗，並為後續發展提出優化及跟進建議	1 次 × 1 小時 (翌年 5 月)
學校發展及規劃	顧問會議	學校領導、 相關組別領導	檢討全年工作，訂定來年周年計劃： 為校長、副校長及課程統籌主任提供顧問意見，協助他們帶領全體中層檢視周年計劃成效，並訂定來年周年計劃的目標及推行大綱	2 次 × 1.5 小時 (翌年 6-7 月)
校內經驗分享、 擴散及總結	校內經驗總結分享及 跟進工作坊	學校領導、 中文科科主任、 訓導主任、 全體教師	總結經驗，擴散發展： 與學校領導、中文科科主任及訓導主任進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享內容； 引導參與協作的中文科科組及訓導組分享 RaC 的實踐經驗，總結適合其他科組教師參考的策略，作擴散推廣；SDO 加入更多理念與實踐策略	1 小時籌備會議 及 2 小時工作坊 (翌年 7 月)
首年支援工作 檢討	總結會議	學校領導、 核心小組	從學校整體角度，檢討已進行的支援工作，及商議第二年的發展部署	1 次 × 1 小時 (翌年 7 月)

07 整全式學校改進

學校改進例子之七 | 具廣度及深度的全面改進 (強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援)

第二年

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	核心小組會議及日常溝通	學校領導、核心小組	合作無間，適時調整： QSIP 主要聯絡人 (校主) 透過實體及視像會議、電話、即時通訊軟件及電郵等，與學校領導及核心小組緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，以調適支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	7 次 (全年進行)
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊 (一)： 「一堂好課的理論與實踐」(2)	全體教師	鞏固概念，為開展觀課議課文化作準備： 與全體教師重溫「一堂好課」的準則，並以去年的跨科課堂實例讓教師嘗試進行議課，以促進教師觀課及議課的效能	1 次 × 1.5 小時 (9 月)
中層領導培育 (學校發展及規劃)	中層領導工作坊 (一)： 「帶領會議技巧」	全體主任及中層教師	領導專業培訓： 介紹帶領會議技巧：包括由策劃到撰寫議程、預會、主持技巧、撰寫紀錄及存檔等	1 次 × 2 小時 (9 月)
	中層領導實務培訓： 帶領會議	課程統籌主任、中文、英文、數學及常識科主任	協助中層領導帶領檢視周年計劃及提出建議： 以啟導 (mentoring) 及影隨的形式，分別協助各領導檢視學校層面及科組層面的周年計劃，及向教師提出建議，讓他們透過實踐和反思，掌握帶領會議的技巧 (具體安排：於會議前先與學校領導進行準備會議，提出重點與技巧；隨後影隨學校領導帶領會議，並於同日進行回饋會議，進一步解說相關的技巧)	4 次 (中文、英文、數學、常識各 1 次) (9 至 11 月)
	顧問會議	學校領導、相關中層領導	協助學校領導及中層領導帶領檢討全年工作，訂定來年周年計劃： 協助副校長及中層帶領全校教師進行情勢分析、自評檢討，並定出下學年的周年計劃；SDO 從旁觀察及給予意見	2 次 × 2.5 小時 (翌年 5 至 6 月)
中層領導培育 (觀課及議課技巧)	中層領導工作坊 (二)： 「課程領導的觀課及議課技巧」	全體科主任及主任	釐清主任與科主任同樣擔當課程領導的角色： 讓各主任、各科科主任及中層教師了解觀課方法及議課的技巧，及如何通過觀課發揮課程實施上的監察及改進角色，促進科主任、主任發揮領導及協作角色，帶領科組持續發展	1 次 × 2.5 小時 (11 月)
	科組領導實務培訓： 觀課及議課	中文、英文、數學及常識科正科主任	以影隨及啟導形式提升觀課議課技巧： 以影隨及啟導的形式，向科組領導示範和解說進行觀課及議課的技巧，並安排機會讓科主任實踐觀課議課，及隨後作出回饋，深化技巧 (每次包括：影隨科組領導進行觀課 (1 節)、影隨科組領導為授課教師進行回饋 (30 分鐘) 及隨後為科組領導進行回饋會議 (30 分鐘))	4 位科組領導 × 每位 2 次 (翌年 2 月至 4 月)

(接下頁)

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
跨範疇學習的設計及實踐 (延續及優化四年級 RaC)	中層人員個人化啟導	中文科正、副主任、訓導組主任、圖書館主任	延續跨科課程發展，技術轉移： 為發展四年級 RaC 課程的課程領導提供「個人化啟導」，在他們帶領教師共同備課前提供顧問建議，促進統籌教師發揮領導角色，帶領相關教師承傳及優化已發展的課程及學習活動	2 次 × 1.5 小時 (9 月至翌年 2 月)
跨範疇學習的設計及實踐 (發展五年級 RaC)	跨科組教學設計共同備課	中文科正、副主任、訓導組主任、SENCO、圖書館主任及各參與教師	推展跨科課程發展： 繼續以閱讀推廣中華文化價值觀為主題，設計跨範疇學習課程及相關教學活動； QSIP 與相關科組的科組領導會面，承接第一年經驗，延續到五年級，與教師共同備課； 備課時主要由科主任帶領，SDO 進行影隨，並在會議後就科主任帶領會議技巧給予回饋	4 次 × 1.5 小時 (9 月至翌年 2 月)
	觀課及議課		教學效能檢視： 配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋 (每次 30 分鐘)，共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	中文課 2 次 成長課 2 次 (11 月至翌年 4 月)
	檢討會議		與參與協作的教師檢討發展工作，總結經驗，並為後續發展提出優化及跟進建議	1 次 × 2 小時 (翌年 5 月)
校內經驗分享、擴散及總結	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、全體教師	總結經驗，擴散發展： 與學校領導及各科組領導進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享內容： 中文科 (包括科內的主任) 及訓導組 (包括擔任雙班主任有份參與成長課的主任) 分享跨科課程的設計與實施、觀課議課經驗； 引導參與協作的主任及教師在「校內經驗總結分享會」中分享實踐經驗，鼓勵全校各科各組在第三年嘗試啟動改革工作；SDO 在學校的基礎上輸入更多理念與實踐策略，以助推動持續發展	1 小時籌備會議及 1.5 小時工作坊 (翌年 7 月)
第二年支援工作檢討	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，檢討已進行的支援工作，及商議第三年的發展部署	1 次 × 1 小時 (翌年 7 月)

07 整全式學校改進

學校改進例子之七 | 具廣度及深度的全面改進 (強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援)

第三年

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	核心小組會議及日常溝通	學校領導、核心小組	視乎發展需要，彈性調整： QSIP 主要聯絡人 (校主) 透過實體及視像會議、電話、即時通訊軟件及電郵等，與學校領導及核心小組緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，以調適支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	7 次 (全年進行)
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊 (一)： 「一堂好課：教考相配」	全體教師	教師專業培訓，提升教學效能： 讓教師了解如何進一步加強課堂教學與評估設計的關係	1 次 × 2 小時 (9 月)
	全體教師工作坊 (二)： 「善用評估數據回饋教學」			1 次 × 2 小時 (11 月)
中層領導培育 (知識管理)	檢視學校現有知識管理系統	/	檢視現況，重整系統： 檢視學校現有知識管理系統，包括校網、校內存檔系統、校產管理現況； 為現有知識管理系統提供建議及相關的中層管理培訓方向	1 次 × 3 小時 (10 月)
	中層領導工作坊 (一)： 「知識管理」	全體科主任及主任	領導專業培訓： 為中層領導介紹知識管理的概念及如何實踐，並以學校現有情況，嘗試實踐	1 次 × 2.5 小時 (翌年 2 月)
中層領導培育 (觀課議課及帶領會議技巧)	科組領導實務培訓： 同儕觀課及議課	中文、英文、數學及常識科副科主任	擴散發展： 以啟導及影隨的形式，向科組領導示範和解說進行觀課及議課的技巧，並安排機會讓科主任實踐觀課議課，及隨後作出回饋，深化技巧 (每次包括：影隨科組領導進行同儕觀課 (1 節)、影隨科組領導進行集體議課 (30 分鐘) 及隨後為科組領導進行回饋會議 (30 分鐘))	4 位科組領導 × 每位 2 次 (10 月至 12 月)
	科組領導實務培訓： 帶領會議	課程統籌主任、中文、英文、數學、常識科主任	領導專業培訓： 總結協作第二年的觀察結果，為各科組提出安排會議的改善建議，隨後影隨各科進行科組會議，再給予個別回饋 (每次包括：會議前與科組領導進行準備會議 (1 小時)、影隨科組領導帶領會議 (1.5 小時) 及隨後為科組領導進行回饋會議 (30 分鐘))	4 次 (翌年 2 月至 4 月)
跨範疇學習的設計及實踐 (延續及優化四、五年級 RaC)	中層人員個人化啟導	中文科正、副主任、訓導組主任、圖書館主任	為發展四、五年級 RaC 課程的課程領導提供「個人化啟導」，在他們帶領教師共同備課前提供顧問建議，促進統籌教師發揮領導角色，帶領相關教師承傳及優化已發展的課程及學習活動	4 次 × 1.5 小時 (9 月至翌年 2 月)
跨範疇學習的設計及實踐 (發展六年級 RaC)	跨科組教學設計共同備課	中文科正、副主任、訓導組主任、SENCO、圖書館主任、視藝科科主任、音樂科科主任、課外活動主任	將改進工作推廣至更多學科： 與相關科組的科組領導會面，承接過去兩年經驗，延續到六年級，繼續以閱讀推廣中華文化價值觀為主題，並邀請不同科組加入，與教師共同設計跨範疇學習課程及相關教學活動	4 次 × 1.5 小時 (9 月至翌年 2 月)

(接下頁)

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
學校發展及規劃	顧問會議	學校領導、 相關中層領導	協助檢討全年工作，訂定新的三年計劃，鞏固自評文化及自評能力：協助副校長及中層以 PIE 的理念，帶領全校教師進行情勢分析、自評檢討，完成三年計劃報告，並訂出新的三年計劃；SDO 從旁觀察及給予意見	2 次 × 2.5 小時 (翌年 5 月至 6 月)
校內經驗分享、 擴散及總結	校內經驗總結分享及 跟進工作坊	學校領導、 參與協作的 中層領導、 全體教師	與學校領導及參與協作的各科目組 領導進行籌備會議，基於三年的協 作內容及成果，共同擬定校內分享 內容； 引導參與協作的教師在「校內經驗 總結分享會」中分享 PIE、跨科課 程的設計與實施及觀課議課的實踐 經驗； SDO 總結經驗，以助推動持續發展	1 小時籌備會議 及 2 小時工作坊 (翌年 7 月)
三年支援工作 總結	總結會議	學校領導、 核心小組	從學校整體角度，總結三年支援工 作，並為學校日後發展提供意見	1 次 × 1 小時 (翌年 7 月)